



**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE REALIZACION DE
INFORMES PARA EL ANALISIS GERENCIAL EN LA REGIONAL CENTRO**

JHON ALEXANDER GÓMEZ SALAZAR

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERÍA
Bogotá, 2018**



**PROPUESTA DE OPTIMIZACION Y MEJORA EN EL PROCESO DE
REALIZACION DE INFORMES PARA EL ANALISIS EN LA REGIONAL
CENTRO**

JHON ALEXANDER GÓMEZ SALAZAR

TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TITULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR:

MONICA CASTAÑEDA RIASCOS

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERÍA

Bogotá, 2018.

Tabla de contenido

<i>Introducción</i>	6
1. Objetivos	8
1.1. Objetivo General:	8
2. Marco teórico	9
2.1. Definición de procesos	9
2.2. Proceso de venta	10
2.3. MODELAMIENTO VISUAL DE PROCESOS	11
2.4. Diagrama de flujo.	13
2.5. Diagrama de Pareto.	13
2.6. Diagrama de Causa – Efecto	15
2.7. 5Ws	16
3. Presentación de la empresa	16
4. Informe del practicante	18
5. Información sobre la practica	25
6. Planteamiento del problema	31
7. Propuesta	34
8. Diagrama de flujo	37
9. Diagrama de pareto	38
10. Diagrama Causa Efecto	42
11. Informes Gerenciales Propuestos	44
12. Conclusiones	47
13. Referencias	49



Índice de Tablas

Tabla 1 Diagrama de Pareto	15
Tabla 2 Cronograma del Plan de Trabajo.....	25
Tabla 3 Actividades e Indicadores de gestión	27
Tabla 4 Cifras Particulares	35
Tabla 5 % Devoluciones.....	36
Tabla 6 % de Devoluciones Regional Centro.....	39
Tabla 7 Tipología de Devoluciones Regional Centro	40
Tabla 8 Tipología y % de Devoluciones Regional Centro	40



Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Diagrama de flujo	9
Ilustración 2 Diagrama de Pareto	14
Ilustración 3 Estructura Organizacional General.....	20
Ilustración 4 Estructura Organizacional Regional.....	21
Ilustración 5 Diagrama de Flujo -Proceso de Dev.....	32
Ilustración 6 Diagrama de Flujo - Informe Cifras	33
Ilustración 7 Diagrama de Flujo - Radicaciones	37
Ilustración 8 Diagrama de Pareto	41
Ilustración 9 Diagrama de Causa - Efecto	42
Ilustración 10 Cifras Segmento Particulares	44
Ilustración 11 Cifras Segmento Particulares - Consumo Total	45
Ilustración 12 Devoluciones	46
Ilustración 13 D U P A	47



Introducción

En la ingeniería Industrial se evidencia la mejora de procesos para alcanzar la efectividad y la eficiencia de estos. Mejorar los procesos es esencial para los negocios en un clima de alta competencia, alta rivalidad en el mercado y una economía cada día más globalizada.

La corrección de los problemas organizacionales requiere la identificación de los procesos que pueden ser mejorados (Figuerola, 2018). El proceso más crítico encontrado hasta el momento durante el desarrollo de la practica en el Banco BBVA es la elaboración de diferentes informes para la dirección. Estos informes dan un vistazo al desempeño de las tareas de cada dirección, las cuales no se están realizando de forma efectiva. Por lo que la presente investigación propone un procedimiento para lograr la mejora continua de los procesos de elaboración de informes para la dirección del Banco BBVA, mediante el uso de herramientas de la ingeniería industrial, con vistas a lograr una toma de decisiones más objetiva, basada en datos y no intuiciones. (Guerra, Latindex, 2016)

Para la mejora continua primordialmente se planifica la mejora, es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado o rediseñado. Este Plan debe contemplar todos los aspectos que permitan conducir el proceso hacia la excelencia. Seguidamente se pasa a la ejecución que consiste en “hacer



mejor las cosas”, asegurando que se miden los resultados en cada paso, desde el inicio hasta el final del proceso. Así, hay que medir el tiempo de realización de las tareas previstas y el lugar más idóneo donde éstas se ejecutan, es decir, se debe valorar la eficiencia del proceso y su efectividad. Se continúa con la evaluación donde se trata de buscar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando los flujos de salida del proceso con las expectativas previas de los usuarios, ya que la gestión de procesos, si bien consiste en mejorar las cosas que ya se vienen haciendo, pone especial énfasis en el ‘para quién’ se hacen y en el ‘cómo’ se deben hacer.



1. Objetivos

1.1. Objetivo General:

- Diseñar una propuesta de mejora de los procesos financieros e informes asociados con la venta de productos bancarios del BBVA.

1.2. Objetivos específicos:

- Conseguir Lograr el entendimiento del mundo financiero en una empresa de reconocimiento Nacional, para detallar el proceso de radicaciones, productividad y seguimiento a los proyectos usando herramientas de ingeniería industrial.
- Aprender la comprensión de los diferentes informes y bases de datos para la toma de decisiones en la empresa y poder Implementar medidas para mejorar los indicadores de desempeño de los procesos de radicaciones, productividad y seguimiento a los proyectos, en la regional centro.
- Crear programas de capacitación en los productos financieros de la empresa asociados con la venta de productos bancarios sin importar el canal en el que se encuentren los asesores.

2. Marco teórico

2.1. Definición de procesos

Un proceso se puede definir como cualquier secuencia repetitiva de actividades donde intervienen una o varias personas, para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan.

Los diferentes procesos están constituidos por actividades internas que de forma ordenada logran un valor apreciado por el destinatario del mismo, las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, áreas de la empresa para un fin en común.

Esta secuencia de actividades se puede esquematizar mediante un diagrama de flujo:






Símbolo	Significado/Función
	Inicio/Fin/Conector
	Proceso
	Entrada/Salida
	Decisión
	Flujo de ejecución

Ilustración 1 Diagrama de flujo

Son los destinatarios del proceso, internos o externos a la organización, los que en función de sus expectativas con relación del mismo juzgaran la validez de lo que el proceso les hace llegar. (Euskalit, 2018)

2.2. Proceso de venta

El proceso de venta es de gran importancia para una compañía, las cualidades que se deben tener en cuenta son: Personalidad, Conocimiento de procesos internos de la empresa, Juicio, Poder de persuasión. (wscconsulting, 2018) Una venta efectiva es aquella que se realiza con todos los pasos del proceso realizados de forma eficiente.

Cómo se describe un proceso:

Para gestionar y mejorar un proceso es necesario en primer lugar, describirlo adecuadamente. Los elementos que permiten describir un proceso son:

- Salida y flujo de salida del proceso: es una unidad de resultado producida por el proceso. Es lo que genera el proceso, el resultado se puede visualizar como un “flujo constante.
- Destinatarios del flujo de salida: es la persona o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso en forma de flujo de salida.
- Los intervinientes del proceso: Son las personas o grupo de personas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso.

- Secuencia de actividades del proceso: Es la descripción de las acciones que tiene que realizar los intervinientes para conseguir que el destinatario le llegue lo que se pretende que llegue.
- Recursos indicadores: Son todos aquellos elementos materiales o de información que el proceso consume o necesita utilizar para poder generar la salida. Los indicadores pueden ser de eficiencia, cuando miden lo bien o lo mal que un proceso cumple con las expectativas de los destinatarios del mismo.

2.3. MODELAMIENTO VISUAL DE PROCESOS

Modelar procesos es tomar consciencia de lo que hacemos y como lo hacemos en la compañía. Tiene que ver con detenerse, mirar y escuchar para reflexionar y actuar, el modelo debe ser visual y sencillo para su entendimiento. (Carrasco, Gestión de Procesos, 2011)

Para efectos del modelamiento visual de los procesos de una organización, utilizamos solo dos modelos: mapa de procesos y flujo grama de información:

- Mapa de procesos: El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de todos los procesos de la organización, el mapa de procesos debe estar pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización, el mapa permite reconocer la totalidad de hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. Este es un



modelo vital para elaborar un plan estratégico, porque ayudara a tomar conciencia visual de nuestra misión, representados por los procesos de negocio. (Carrasco, 2011)

El mapa incluye tres secciones:

- ✓ Proceso de dirección estratégica. Va arriba y su objetivo es planear toda la organización, realizar el plan, controlar y retroalimentar.
 - ✓ Procesos del negocio. Van al centro y derivan directamente de la misión. Se les llama a veces procesos de misión o misionarios.
 - ✓ Procesos de apoyo. Van abajo y dan soporte a toda la organización en los aspectos que no son directamente del negocio.
-
- Flujo grama de información: Un flujo grama de información describe un proceso. Si este tiene divisiones en su interior, se elabora un FI por cada etapa o versión. El flujo grama de información los recuadros representan actividades o tareas, la secuencia sigue la temporalidad y sobre todo, se busca “la mirada”, significa que con una mirada se recuerda como es el proceso. Decimos “Se recuerda”, considerando que todo usuario del proceso debería haber participado en su elaboración o haber sido capacitado, es muy importante la simplicidad, letra grande, poco texto en las cajas, etc.



Para lograr el vistazo es necesario que el flujo grama de operación este pegado en una pared, a la vista para guiar del proceso. Al igual que el mapa de procesos, es posible entenderlo sin mayores explicaciones.

2.4. Diagrama de flujo.

El diagrama de flujo es un diagrama que describe un proceso, se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de entender. (Lucidchart, 2018)

2.5. Diagrama de Pareto.

El principio de este diagrama enfatiza el concepto de lo vital contra lo trivial, es decir el 20% de las variables causan el 80% de los efectos (resultados), lo que significa que hay unas cuantas variables vitales y muchas variables triviales. (DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD CUSCO , 2018), las variables vitales son las que necesitan ser revisadas ya que generan mayor impacto.

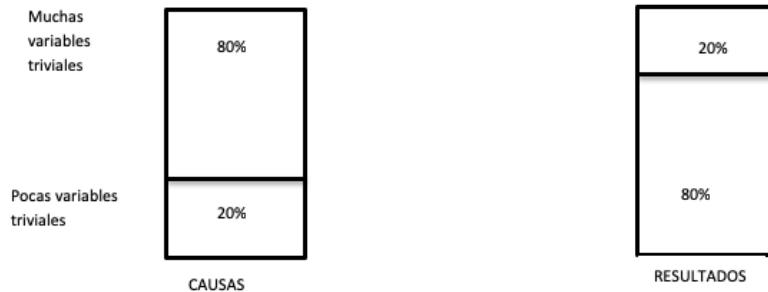


Ilustración 2 Diagrama de Pareto

No todas las variables pueden ser controladas en el proceso, es importante describir las que si son controlables, de las variables controlables no son todas importantes, generalmente hay unas que son vitales y son las que causan el 80% de los resultados.

Algunas ventajas de esta herramienta son:

- Nos indica cuales problemas debemos resolver primero
- Es el primer paso para realizar las mejoras.
- Facilita el proceso de toma de decisiones.

Elaboración del diagrama de Pareto:

1. Determinar el tiempo que asignara para recabar datos, si se hacen consideraciones minuciosas se asegura un mínimo de problemas más adelante.
2. Elaborar una hoja de trabajo que permita la recopilación de datos.

3. Anotar la información de acuerdo a la frecuencia en forma descendente en la hoja de trabajo diseñada, como la siguiente:

Actividad	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	% De Frecuencia Acumulada
Total			100%

Tabla 1 Diagrama de Pareto

4. Vaciar datos de la hoja de trabajo en la gráfica de Pareto.
5. Proyectar la línea acumulativa comenzando de cero hacia el ángulo superior derecho de la primera columna, el nivel llega al 100% en la escala de porcentajes.

El problema que presenta el mayor índice de frecuencia se le hará un análisis de causa y efecto para determinar su origen, para el cual se recomienda un gráfico causa y efecto.

2.6. Diagrama de Causa – Efecto

Esta herramienta ayuda a los equipos de mejora a detectar las causas del problema, se selecciona los principales y se jerarquiza.

1. Pasos para el análisis

2. Definición del problema- Cabeza del pescado
3. Determinación de los conjuntos de causa- línea que va al recuadro del problema
4. Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas
5. Revisión de ideas

2.7. 5Ws

El método 5 W's y 1 H es una herramienta de análisis que apoya la identificación de los factores y condiciones que provocan problemas en los procesos de trabajo o la vida cotidiana. Las 5 W's y 1 H provienen de la primera letra de las siguientes preguntas en inglés: Who (Quién), What (Qué), Where (Dónde), When (Cuando), Why (Por qué) y How (Cómo).

3. Presentación de la empresa

Razón social

COMERCIALIZADORA DE SERVICIOS FINANCIEROS S.A.S

Naturaleza de la organización y reseña histórica.

La Comercializadora de Servicios Financieros es un aliado que se encarga de facilitar el acceso a los productos y servicios de BBVA Colombia, presentando al cliente de forma proactiva la oferta de algunos de sus productos



La Comercializadora de Servicios Financieros actúa como intermediaria que comercializa y ofrece productos de BBVA Colombia, pero la prestación de los servicios la realiza BBVA Colombia.

A la Comercializadora de Servicios Financieros la encuentras presente en ferias y eventos que realiza BBVA con sus clientes actuales y potenciales. (BBVA, 2018)

La CSF se encarga de ofrecer y tramitar en las oficinas de BBVA Colombia, los siguientes productos:

- Libranzas
- Consumo
- TDC
- Hipotecario
- Canal Negocios
- Vehículos

Dirección: Cra. 29 #74-33, Bogotá

Teléfono: (1) 6501110 Ext: 52002

Dirección URL: <https://www.bbva.com.co/meta/canales/csf/>

Nombre del Jefe inmediato: Natalia Marcela Serna Alarcón

Cargo: Gerente Regional Centro

Correo electrónico: nataliamarcela.serna@csf.com.co



Teléfono: (1) 6501110 Ext: 52038

Celular: 317 667 8923

4. Informe del practicante

- ✓ Horario Laboral

Lunes a Viernes de 8:30 a.m. – 5:30 p.m.

- ✓ Cargo:

Apoyo Regional Centro

- ✓ Funciones y responsabilidades

Informes diarios:

- Cifras actualizadas de SIP

Screenshot e imprimir de la página inicial del Granet con los datos actualizados del día anterior, Consumo total y tarjeta (estado Altas) e Hipotecario (etapa Todos), entregar a Jefe con porcentaje de ejecución.

- Actualizar Drive

Con las cifras del Granet actualizar los Drive de Particulares e Hipotecarios, para conocimiento de coordinadores.

- Reporte de Nominas



Descargar formulario de nóminas, añadir datos según última hora y actualizar Drive de Reporte de Nominas.

Informes Mensuales:

- Informe de productividad que se realiza a mitad de mes, día 15.
- Informe acumulado por ejecutivo a final de mes.
- Revisión de Nómina con Base.
- Acta de comité mensual, informe después de reunión de gerente con coordinadores con observaciones por coordinación.
- Actualizar carpeta de Hipotecario, se revisa y se verifica drive donde apoyo de cada coordinación actualiza el desembolso y las radicaciones, modifica la agenda proyectada, proyectos financiados y no financiados, se imprimen y se entregan a Gerente Regional.

Tareas Desarrollo Comercial

- Cambios de Asesor (2 veces al mes)
- Comité de excepciones (20 de cada mes)
- Banca móvil y Nominas Masivas (1 de cada mes)

Se recuerda a coordinadores un día antes, si presentan casos se consolida se envía a Gerente para visto bueno y se envía a Desarrollo Comercial.

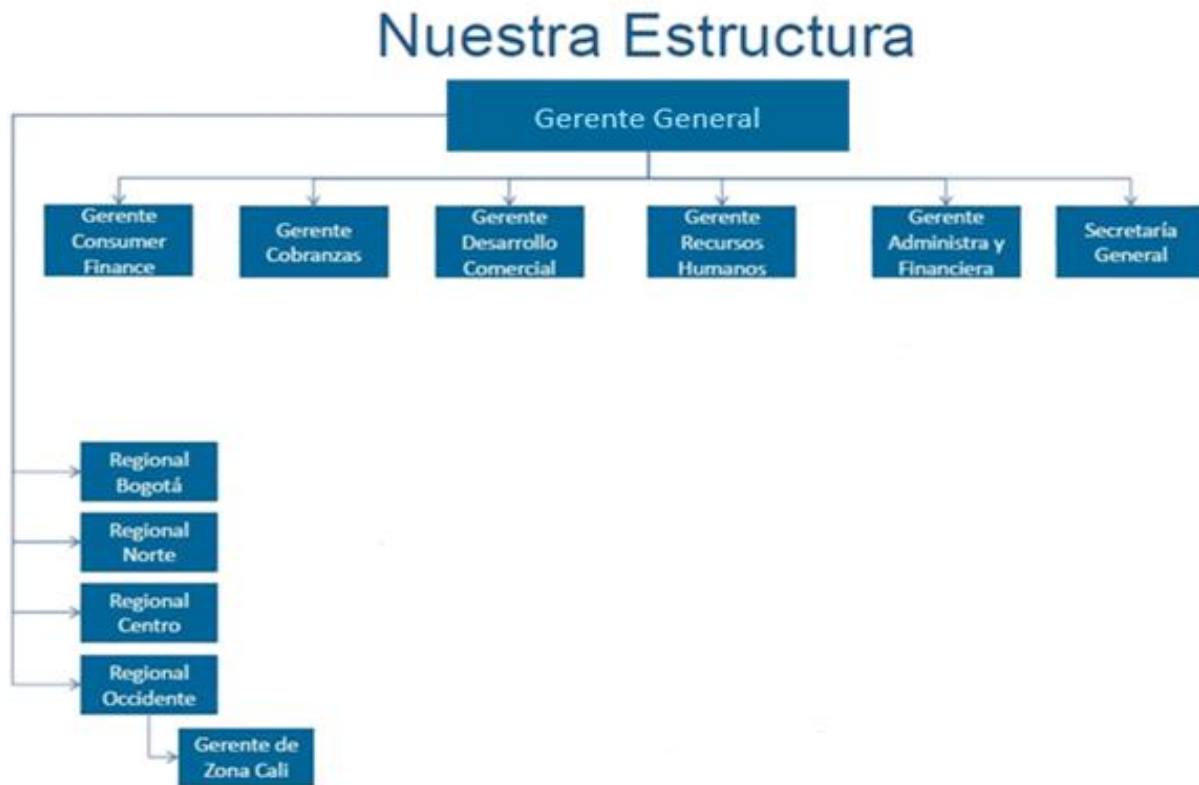


Ilustración 3 Estructura Organizacional General

- ✓ Organigrama de la organización y ubicación del estudiante en la misma

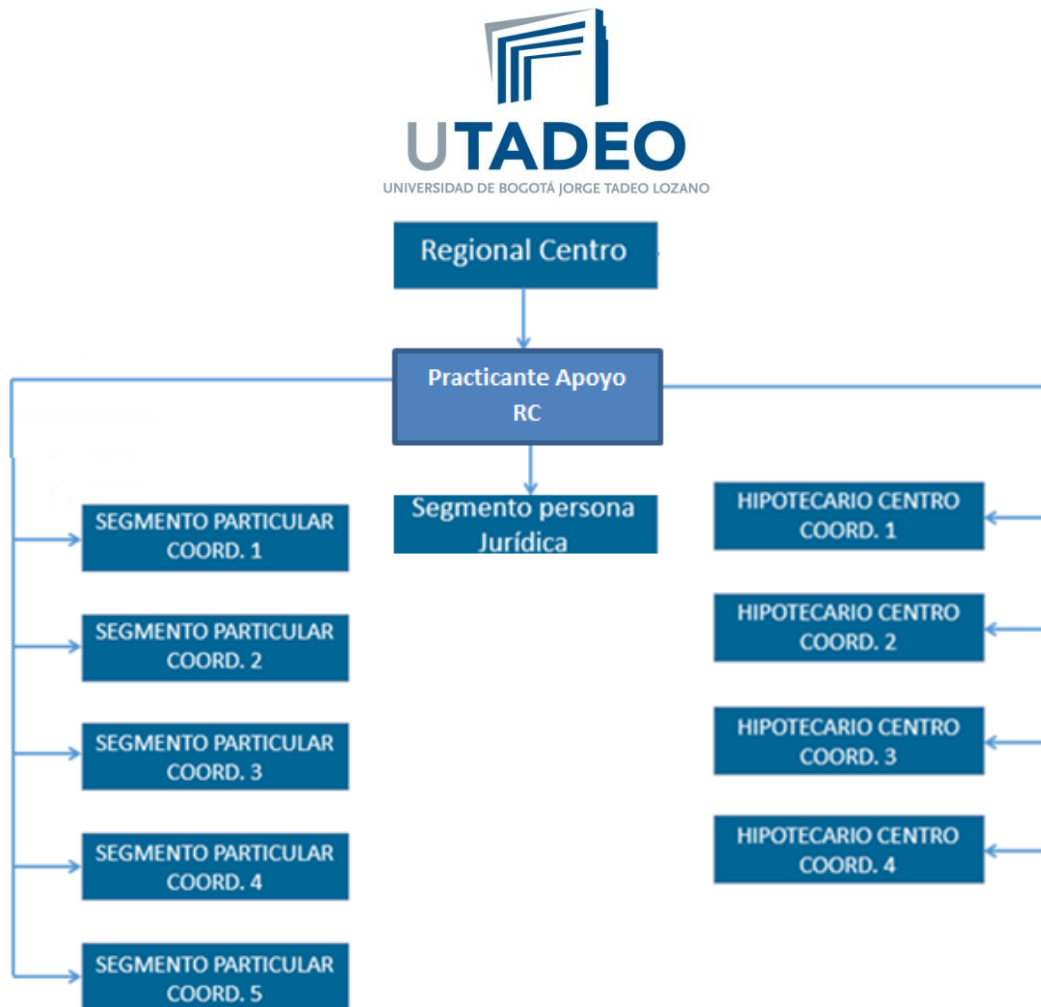


Ilustración 4 Estructura Organizacional Regional

Cada director cuenta con un apoyo comercial, quien es el contacto directo con el practicante de la Regional Centro y es con quien los asesores se apoyan directamente. Además, se cuenta con 160 asesores distribuidos en 39 de ciudades en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Huila, Tolima, Santander, Norte de Santander, Arauca, Meta y Casanare.

- ✓ Descripción del área / equipo de la que forma parte el practicante:



La Regional Centro conformada por un equipo que consta de 10 directores comerciales de zona: 5 de segmento particulares (Neiva, Villavicencio, Ibagué, Bucaramanga y Bogotá) encargados de productos como tarjetas de crédito, libranzas, consumo, compra de cartera, entre otros; 4 directores de segmento hipotecario (Bucaramanga-Cúcuta, Bogotá, Neiva-Ibagué, Bucaramanga) encargados de comercializar productos como leasing habitacional, crédito de remodelación, crédito de vivienda nueva y usada, entre otros; y el director de personas jurídicas, encargado del manejo empresarial como créditos empresarial, factoring, leasing empresarial, entre otros.

La ubicación dentro de la organización del practicante, es el apoyo de la Gerente Regional Centro encargado de realizar informes y seguimiento de todas las coordinaciones.

- ✓ Responsabilidades generales, número de personas, perfiles de los miembros del equipo de trabajo.

El área de Regional Centro está conformada por un total de 11 personas principalmente:

1. Natalia Marcela Serna Alarcón (*Gerente Regional Centro*). Jefe principal del área.
2. Directores Segmento Particulares:



Jose Ricardo Poveda

Neiva

Director de 18 Asesores

Edwin Jose Hernandez Prada

Villavicencio

Director de 23 Asesores

Edgar Leonardo Quiceno

Ibague

Director de 27 Asesores

Fredy Alirio Caballero

Bucaramanga

Director de 24 Asesores

Luisa Fernanda Caina

Altiplano

Directora de 20 Asesores

3. Directores Segmento Hipotecario:

Ivon Viviana Duarte



Ibagué y Neiva

Directora de 12 Asesores

Javier Nicolas García Meneses

Altiplano

Directo de 16 Asesores

Liset Marcela Acevedo

Bucaramanga y Cúcuta

Directora de 13 Asesores

Rocio del Pilar Suarez

Bucaramanga

Directora de 10 Asesores

4. Director Segmento Jurídico

Edgar Rincón

Bogotá

Director de 23 Gestores y Ejecutivos.



- 8) Definir los Objetivos del proyecto
- 9) Realizar el levantamiento de información de cómo se están realizando las inducciones de los nuevos ejecutivos en cada dirección y formación de los ejecutivos antiguos.
- 10) Análisis de la información
- 11) Constituir un esquema que dé solución a la problemática
- 12) Ejecución del proyecto
- 13) Análisis de Resultados
- 14) Correcciones de informe final
- 15) Presentación de Informe final

✓ Expectativas de la práctica

Las expectativas con la práctica empresarial en la CSF, es lograr aprender cómo se conforma y se vive en el ambiente laboral financiero, aprender de cómo es la integración a una empresa y como se debe llevar a cabo el trabajo en una empresa de manera organizada y eficiente, principalmente buscando aprender lo que se necesita para poder ejercer el cargo de Apoyo en el área comercial de una Regional en una empresa tan grande como lo es la Comercializadora de Servicios Financieros , adquirir los suficientes conocimientos financieros y de las demás áreas para fortalecer mi integridad como ingeniero industrial y poder aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

✓ Actividades e indicadores de gestión.

REGIONAL CENTRO		
Labores del practicante		Descripción
Informes Diarios	Cifras actualizadas de SIP	Screenshot de la pagina inicial del Granet con los datos actualizados del día anterior, Consumo y tarjeta (estado Altas) e Hipotecario (etapa Todos)
	Actualización de Drive	Con las cifras del Granet actualizar los Drive de Particulares e Hipotecarios
Informes Semanales	Informé de Productividad	Realizar todos los lunes con el Infofina del viernes anterior. Conteo de desembolsos por macrocolectivos y asesores de todos los directores de Particulares
	Informé bases	En conjutno con Jorge Heli, preguntar por las bases activas, pedir acceso y realizar informe gerencial por coordinacion.
	Informé Nominas	Con la informacion remitida por los apoyos, realizar informe gerencial que muestre la gestion realizada por los asesores.
Presentaciones	Presentación Comité estratégico local	Tabla de ejecución de Consumo total (vehiculos, libranza, CKP cupo rotativo, consumo) y TDC (Objetivo-Ejecución-%) por la Regional y por Director. Tabla de ejecución de Credito Hipotecario (Objetivo-Ejecucion-%) de la Regional y por Director. Tabla ejecucion presupuestal de adquirencias, servicios transaccionales y Pymes (Objetivo-Ejecucion-%). Todas las tablas se realizaran sobre el mes que paso y el mes anterior.
	Presentación los mejores	Las mejores direcciones en cumplimiento de objetivos en Consumo y TDC (particulares) e Hipotecario. En segmento juridico por Pymes, adquirencias, servicios transaccionales. Ejecutivos con facturacion mayor a 1000 (millones) de Particulares e Hipotecario, en segmento juridico (Pymes, adquirencias, servicios transaccionales) asesores con el % de cumplimiento mayor a 100
Informes mensuales	Informé de Productividad	Igual al informe semanal pero con el Infofina acumulado de todos los meses que hayan transcurrido en el año.
	Informé de Productividad. Mitad de mes.	Igual que la productividad semanal y mensual.
	Informe Acumulado por ejecutivo	Con la nomina actualizada de la Regional Centro. Con la nomina activa realizar informe de Macrocolectivos y Convenios de Particulares por cada asesor que tengas los diferentes directorios teniendo en cuenta consumo y libranzas desembolsadas. Y para Hipotecario se tienen en cuenta todos los productos que hayan sido desembolsados por agrupacion y producto, se realiza teniendo en cuenta solamente el mes anterior.
	Revisión de Nomina	Revisar con los directores que la planta este correcta, incapacidades, vacaciones, entre otros y reportar en un correo a Nomina
	Actualizar carpetas de Hipotecario	Actualizar Agenta, Desembolsos y Radicaciones, entre otros.
Tareas Importantes	Cambios de asesor	Pedir informes a los apoyos o directores de Particulares sobre cambios de asesor en el formato con su respectivo soporte (verificar soportes)
	Comité de excepciones	Pedir informes a los apoyos o directores de Particulares e Hipotecarios para Comité de excepciones en el respectivo formato.
	Bancamovil y Nominas Masivas	Pedir informes a los apoyos o directores de Particulares para Banca Movil y nominas masivas, cada una tiene su propio formato. Enviar juntos
Tareas varias.	Legalizaciones	Legalizaciones de gastos de viaje de los Directores. Revisar los formatos que concuerden, que los recibos esten bien de datos y valores, si hay recibo con regimen simplificado se necesita el RUT de la empresa
	Cumpleaños	Elaborar un listado de los cumpleaños de la Regional Centro y los jefes.
	Enviar Cumpleaños Diarios	Enviar mensaje desde la Regional a cada cumpleaños en su día.
	Ingresos	Elaborar un listado de los ingresos de personal a la regional, actualizar correos.
	Impresoras	Verificar nivel de toner (20%) y unidad de imagen (10%). Solicitar los pedidos por medio de la plataforma
	Papelería	Verificar que papelería falta y solicitar el pedido.

Tabla 3 Actividades e Indicadores de gestión



- ✓ Actividades llevadas a cabo durante la práctica
 - Seguimiento y revisión de cifras (Particulares/Hipotecario)
 - Realización de reportes financieros para evaluar el estado del consumo total de la regional
 - Ajuste y actualización de drive de reporte de nóminas de segmento de particulares
 - Análisis de devoluciones y aprobaciones de radicaciones de los diferentes productos ofrecidos por la empresa
 - Actualización por cierre de agenda proyectada por coordinación de segmento de Hipotecario.
 - Generación de solicitudes en el Site de riesgo para revisión de aprobación de créditos negados.
 - Mensualmente la revisión de las cifras y el cierre de cada coordinación

- ✓ Objetivos alcanzados y aportes a la organización.

Objetivos alcanzados:

- Se alcanzó un mayor nivel conocimientos en el área de finanzas y negocios, como funciona la entidad financiera y obtener experiencia experimental en el ámbito laboral de una entidad financiera como es la CSF.
- Se logró la aplicación de diversos conocimientos aprendidos en la universidad con gran énfasis en el análisis y estrategia organizacional.



- Se consigue entendimiento de cuáles son las fortalezas y debilidades de las cuales se posee en el ámbito práctico.
- Comprensión de cómo se trabaja en equipo y como se necesita el trabajo de todo el grupo para el fin común de diversas tareas del área.
- Se logró un desarrollo de las habilidades de comunicación, buscando así la mejor manera de expresar los mensajes, una mejora en el manejo de momentos y maneras de interactuar con los diferentes compañeros en la compañía, expresando de manera clara las inquietudes y dudas para el desarrollo de tareas.

✓ Aportes a la organización

- Se ha logrado ayudar en tareas específicas del área y optimizar algunos procesos con el fin de cumplir con las metas de la Regional, y cumplir con las expectativas de la compañía.
- Nuevas ideas e interacciones desde una visión externa, al ser un nuevo integrante para la empresa se me ha dado el privilegio de poder expresar mis ideas y compartirla con los diferentes equipos de la empresa con respecto a cómo funciona el mercado y las diferentes percepciones que tiene una persona externa a la empresa.
- Nuevas metodologías en algunos informes, con el fin de llevar a cabo algunas tareas de la comercializadora, se ha tratado de aplicar nuevos



métodos y procesos de manera innovadora para facilitar el manejo de información y optimización de llevado a cabo de estos mismos.

- ✓ Explicación de qué campos de formación requirió con mayor intensidad para la realización de sus funciones.

De acuerdo a los temas y conceptos aprendidos en la universidad el tema financiero y la estrategia organizacional, en el área de finanzas existe una amplia opción de acción para un ingeniero industrial, como los son el estudio de análisis financieros (apoyados con los conocimientos de las asignaturas como lo son matemática financiera, contabilidad, estadística, formulación de proyectos y estrategia organizacional), también fomentan una comprensión y un facilite en la atención y conclusiones sobre los números de la empresa, otra materia importante la cual brinda un mejor entendimiento del mercado y la economía, es la asignatura de micro economía, la cual ayuda a comprender desde el ámbito económico como funciona y se comportan los mercados con todos sus actores así pudiendo verlo en vida real como funciona es algo que se puede comprobar.

6. Planteamiento del problema

La regional centro se recibe por parte de desarrollo comercial gran cantidad de información acerca de los diferentes procesos que se realizan en la empresa, esta información no llega de manera totalmente clara para el seguimiento y análisis.

Es por este motivo que se plantea la realización y modificación de informes para los directores de la regional con los que ellos puedan hacer un mejor seguimiento a su grupo de trabajo y cumplir con los objetivos mensuales y las diversas tareas requeridas.

Entre los principales informes que se pretenden realizar o mejorar se encuentran los siguientes:

- Informe de devoluciones de productos ofrecidos por la CSF:

En este informe se realiza la cantidad de devoluciones por asesor y se saca el porcentaje de acuerdo a la cantidad de radicaciones que realice cada asesor, esta información brinda a la coordinación solo la información de cuales los asesores que presentan mayor porcentaje de devoluciones, pero no se evidencia la tipología por la cual se hace la devolución, el acumulado de todos los meses.

El proceso se realiza como se muestra en el diagrama de flujo:

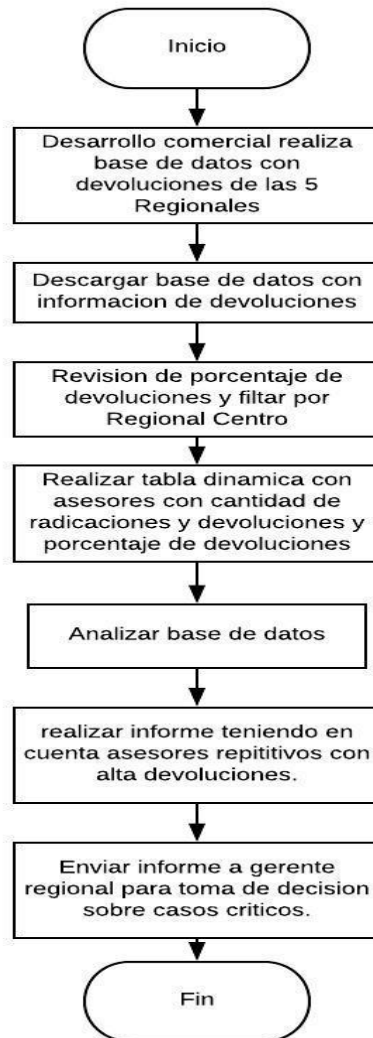


Ilustración 5 Diagrama de Flujo -Proceso de Dev.

- Informe sobre seguimiento comercial por parte de coordinadores sobre facturación por ejecutivos sobre todos los productos.

Para el seguimiento sobre la facturación se encuentra un drive donde se coloca la facturación por coordinación de los principales productos, en el cual se pretende

realizar un informe más completo en la realización de este informe para que cada coordinador vea la facturación de todos los productos por asesor del mes y el acumulado del año.



Ilustración 6 Diagrama de Flujo - Informe Cifras

7. Propuesta

La siguiente propuesta que se planteara, se refiere a una propuesta de mejoramiento en la cual se llevara a cabo la implementación de la mejora en el sistema de análisis de informes financieros, buscando así 3 principales focales a mejorar:

- Mejorar el drive para el análisis de cifras, convirtiendo está en un sistema más automatizado y de fácil entendimiento, donde su funcionalidad y análisis sean mucho más sencillo y que para los coordinadores sea mucho más rápido su análisis para la toma de decisiones.
- Agilizar el proceso de aprobación, y brindar a el área comercial de la empresa una idea de la rentabilidad de su análisis antes de pedir la aprobación.

Mejora de Informe para revisión de cifras y toma de decisiones

El análisis de rentabilidad financiera se realiza a partir de una plantilla formulada en una hoja de cálculo, en la cual se puede reflejar los datos de todo el año de la cantidad ejecutada por coordinación.

Dicha plantilla fue desarrollada por parte de los anteriores practicantes y es brindada a los coordinadores para seguimiento de equipo de trabajo, esta plantilla lleva datos esenciales, como lo son ejecución en productos principales: consumo, TDC, cupo rotativo, etc. La plantilla actual es la siguiente:

Dirección Comercial	Consumo Total		%	No Operaciones - COS		%	TDC		%	TDC ENTREGADAS		%	Compra Cartera TDC		%	Cupo Rotativo		%	Banca movil		%
	Objetivo	Ejecución		Objetivo	Ejecución		Objetivo	Ejecución		Objetivo	Ejecución		Objetivo	Ejecución		Objetivo	Ejecución		Objetivo	Ejecución	
	FREDY ALIRIO CABALLERO	\$ 15.069	\$ 12.204	81%	337	259	77%	220	155	70%	171	156	91%	\$ 72	\$ 92	128%	\$ 40	\$ 80	200%	96	144
LUISA FERNANDA CAINA	\$ 8.743	\$ 6.060	69%	193	127	66%	133	103	77%	117	86	74%	\$ 47	\$ 110	234%	\$ 40		0%	100	67	67%
EDWIN JOSE HERNANDEZ	\$ 12.315	\$ 13.035	106%	289	267	92%	183	162	89%	138	147	107%	\$ 54	\$ 65	120%	\$ 40		0%	92	168	183%
EDGAR LEONARDO QUICENO	\$ 14.515	\$ 15.739	108%	346	321	93%	209	214	102%	171	170	99%	\$ 59	\$ 64	108%	\$ 40	\$ 40	100%	108	205	190%
JOSE RICARDO POVEDA	\$ 11.193	\$ 8.663	77%	259	193	75%	148	106	72%	126	102	81%	\$ 50	\$ 24	48%	\$ 40	\$ 60	150%	76	192	253%
TOTAL	\$ 61.835	\$ 55.701	90%	1424	1167	82%	893	740	83%	723	661	91%	\$ 282	\$ 355	126%	\$ 200	\$ 180	90%	472	776	164%
<i>Corte: 28-09-2018</i>																					

Tabla 4 Cifras Particulares

Esta plantilla solo se tiene la ejecución por coordinación y en la cual se pretende que sea por asesor para un mejor seguimiento y en la cual se establezcan todos los productos ofrecidos.

En el informe de devoluciones actualmente se presenta por coordinación y por asesor con las radicaciones y la cantidad de devoluciones la tabla dinámica que se realiza es la siguiente:



COMERCIALIZADORA DE SERVICIOS FINANCIEROS

DEVOLUCIONES

COORDINACION	PROMEDIO %
LUISA FERNANDA CAINA	44,93%
FREDY ALIRIO CABALLERO	36,42%
EDWIN JOSE HERNANDEZ PRADA	35,33%
JOSE RICARDO POVEDA	34,56%
EDGAR LEONARDO QUICENO	29,72%

COORDINACIONES

GESTOR MOVIL BASE	%RECHAZOS- MAYO	%RECHAZOS- JUNIO	PROMEDIO
DIEGO CAMILO MORA VIZCAINO	100,00%	81,82%	90,91%
URIBE RODRIGUEZ GEIFRY LEONARD	100,00%	63,64%	81,82%
JAVIER ANDRES CALDERON CAMARGO		60,00%	60,00%
JHON HELMAN RODRIGUEZ PEÑA	59,00%	53,33%	56,17%
ZULMA YECENIA SUAREZ SANCHEZ		54,55%	54,55%
LYDA MARCELA LIZARAZO SEQUERA	63,00%	45,45%	54,23%
TATIANA MARCELA SOSA TORRES	50,00%	54,55%	52,27%
YANETTE CONST ARANGUREN MORENO	50,00%	53,33%	51,67%
MARIA LEONOR DIAZ RUBIO	50,00%	44,83%	47,41%
DAVID ANDRES MEJIA	36,00%	50,00%	43,00%
EDWIN FERNEY CABRA APONTE	43,00%	37,50%	40,25%
DIANA MILENA GONZALEZ		37,50%	37,50%
MARIA ALEJANDRA CARDENAS SANCHEZ	41,00%	31,43%	36,21%
MOSQUERA AYALA NANCY KATHERINE	31,00%	40,00%	35,50%
OMAR ANDRES MESA CASTILLO		33,33%	33,33%
YAMIR ALEXANDER CABALLERO SANABRIA		28,57%	28,57%
EDWAR ALEXANDER SAVIO LUGO	25,00%	20,00%	22,50%
CLAUDIA HELENA VARGAS SANCHEZ		20,00%	20,00%
JENIFER MAGALY CHACON CHACON		7,69%	7,69%
			44,93%

Tabla 5 % Devoluciones

Este informe no se tiene en cuenta las tipologías más frecuentes, ni el acumulado de todos los meses, ni un manual de proceso para hacer de manera efectiva la realización de la radicación, por el cual se pretende mejorar el informe para el seguimiento del grupo de trabajo y decisiones.

8. Diagrama de flujo

En este diagrama se describe el proceso de radicaciones de los asesores comerciales, este proceso de venta es de gran importancia ya que es donde se presentan problemas de devoluciones por el mal diligenciamiento de estos y donde se están presentando problemas en la etapa de validación de documentos, donde se presenta los errores mayormente cometidos por los asesores a la hora de tener en cuenta la documentación completa o ilegible.

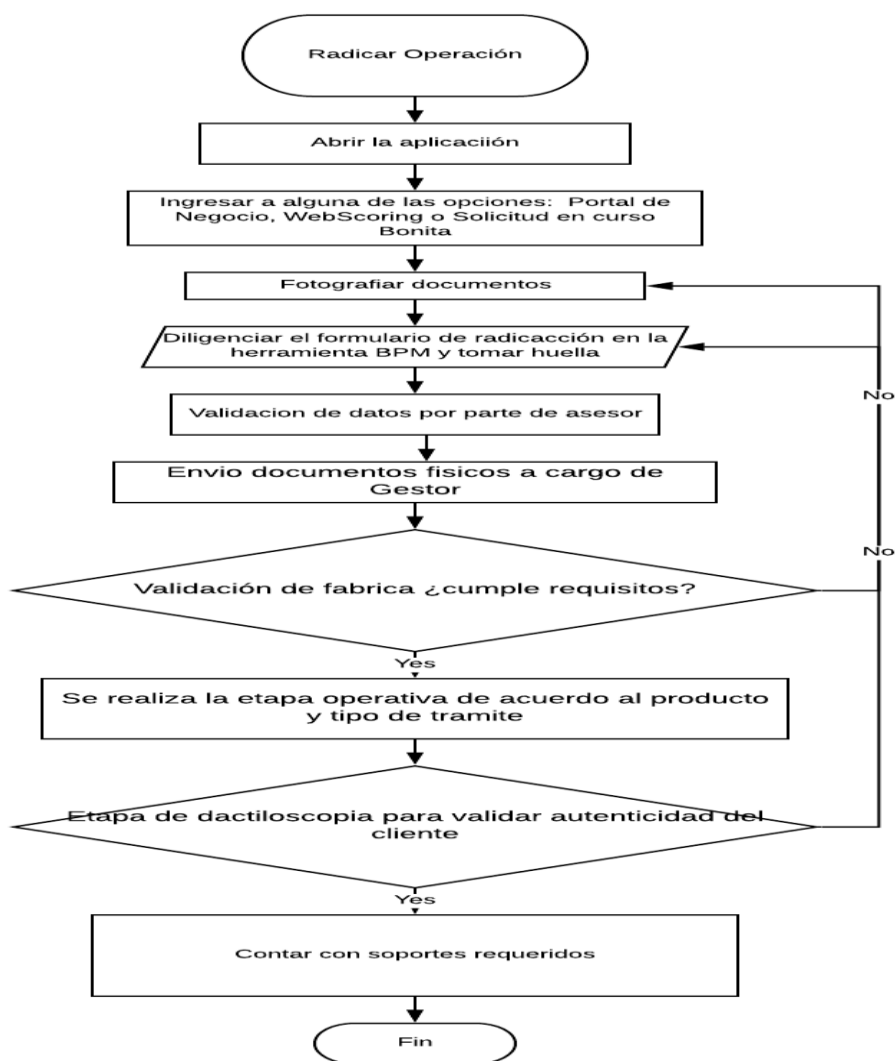


Ilustración 7 Diagrama de Flujo - Radicaciones

9. Diagrama de Pareto

Esta herramienta nos permite separar los problemas más relevantes de aquellos que no tienen importancia, mediante la técnica 80-20 o principio de Pareto, que a nivel general dice así:

El 20% de las causas genera el 80% de las consecuencias.

Este diagrama consiste en un gráfico de barras que clasifica de izquierda a derecha en orden descendente las causas o factores detectados en torno a un problema (Las Devoluciones).

Situación Problema: (Alto % de Devoluciones)

Causas: Los principales problemas se mencionan a continuación y se reportan desde 16 de Junio al 15 de Octubre:

- ✓ Documentación Faltante o Ilegible
- ✓ Formulario y Libranza
- ✓ Radicación
- ✓ Capacidad de Pago
- ✓ Inconsistencia Radicación
- ✓ Inconsistencia en Documentos
- ✓ Capacidad de Descuento
- ✓ Formulario
- ✓ Documentación Incompleta

- ✓ Inconsistencia en la información
- ✓ Documento de identificación
- ✓ Otros documentos no vigentes.

Los datos obtenidos de las bases se recolectaron, se filtra por la Regional Centro obteniendo la cantidad de radicaciones y devoluciones, con su respectivo % de devolución y se evidencian a continuación:

REGIONAL		REGIONAL CENTRO				
Valores	Etiquetas de columna					
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	Total general	
RADICACIONES_	1162	2405	2425	1055	7047	
DEVOLUCIONES_	323	718	687	327	2055	
%Dev	27,8%	29,9%	28,3%	31,0%	29,2%	

Tabla 6 % de Devoluciones Regional Centro

Frecuencia

TIPO DE DEVOLUCIÓN	FRECUENCIA
DOCUMENTACIÓN FALTANTE O ILEGIBLE	878
FORMULARIO Y LIBRANZA	452
RADICACIÓN	339
CAPACIDAD DE PAGO	238
INCONSISTENCIA RADICACIÓN	86
INCONSISTENCIAS EN DOCUMENTOS	82

CAPACIDAD DE DESCUENTO	70
FORMULARIO	66
DOCUMENTACIÓN INCOMPLETA	56
INCONSISTENCIA EN INFORMACIÓN	18
DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN	11
OTROS DOCUMENTOS NO VIGENTES	7
DOCUMENTOS ILEGIBLES	3

Tabla 7 Tipología de Devoluciones Regional Centro

Frecuencia con Porcentaje

#Tipo	TIPO DE DEVOLUCIÓN	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADA
T1	DOCUMENTACIÓN FALTANTE O ILEGIBLE	878	878	38,1%	38,1%
T2	FORMULARIO Y LIBRANZA	452	1330	19,6%	57,7%
T3	RADICACIÓN	339	1669	14,7%	72,4%
T4	CAPACIDAD DE PAGO	238	1907	10,3%	82,7%
T5	INCONSISTENCIA RADICACIÓN	86	1993	3,7%	86,4%
T6	INCONSISTENCIAS EN DOCUMENTOS	82	2075	3,6%	90,0%
T7	CAPACIDAD DE DESCUENTO	70	2145	3,0%	93,0%
T8	FORMULARIO	66	2211	2,9%	95,9%
T9	DOCUMENTACIÓN INCOMPLETA	56	2267	2,4%	98,3%
T10	INCONSISTENCIA EN INFORMACIÓN	18	2285	0,8%	99,1%
T11	DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN	11	2296	0,5%	99,6%
T12	OTROS DOCUMENTOS NO VIGENTES	7	2303	0,3%	99,9%
T13	DOCUMENTOS ILEGIBLES	3	2306	0,1%	100,0%
Total		2306			

Tabla 8 Tipología y % de Devoluciones Regional Centro

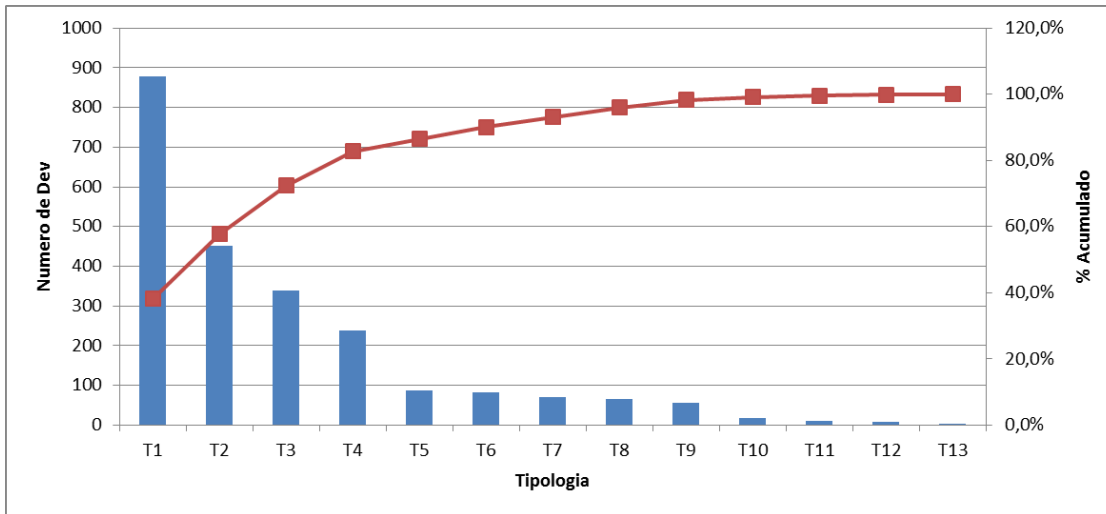


Ilustración 8 Diagrama de Pareto

El 80% está concentrado en las 4 primeras causas:

- Documentación Faltante o Ilegible
- Formulario y Libranzas
- Radicación.
- Capacidad de pago.

Esta distribución es suficiente para dirigir nuestros esfuerzos en dar solución a estos inconvenientes.

10. Diagrama Causa Efecto

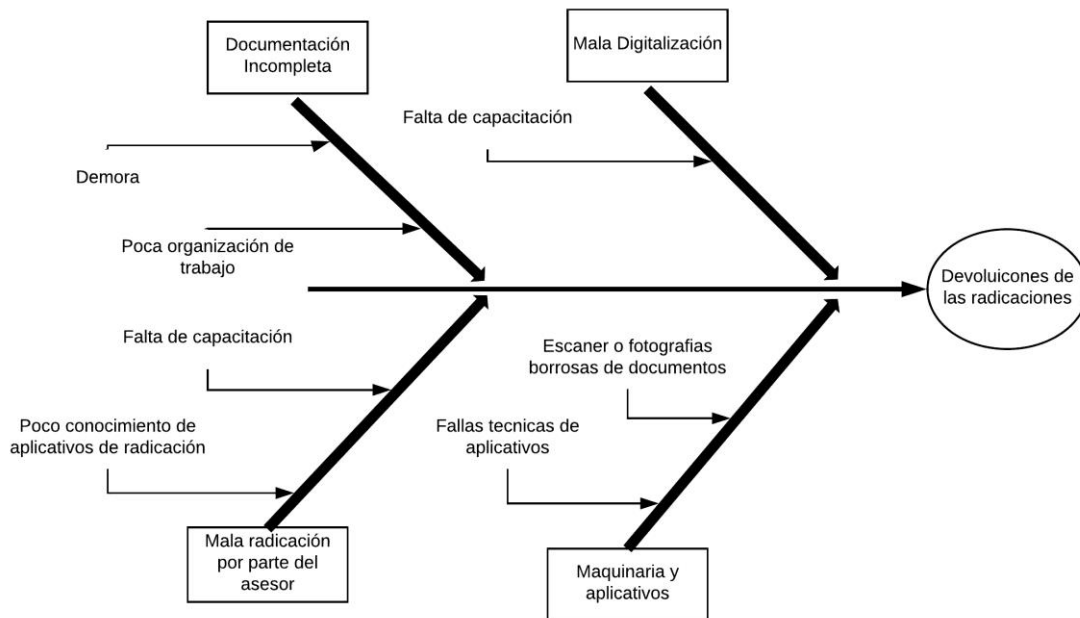


Ilustración 9 Diagrama de Causa - Efecto

Analisis Diagrama de Causa Efecto: El problema puede ser la mala radicación por parte del asesor, es decir, si el asesor tiene todos los documentos, una organización en el proceso, el % disminuiría, también se debe realizar una mejor capacitación dentro de la empresa para evitar estos errores.



Posibles soluciones:

Capacitar a los asesores de manera que realicen bien sus radicaciones,

Identificación de asesores con mayor % de devolución para realizar llamados de atención.

5WS

Qué: El alto porcentaje de Devoluciones que se encuentra en la Regional Centro

Quién: Los asesores al realizar las radicaciones

Cuándo: Al realizar las ventas de productos financieros

Dónde: en sala de ventas

Por qué: por falta de capacitación y orden a la hora de realizar el proceso de radicación.

Cómo : realizando el proceso de manera errónea incumpliendo el proceso.

11. Informes Gerenciales Propuestos

- Informe Seguimiento de Cifras

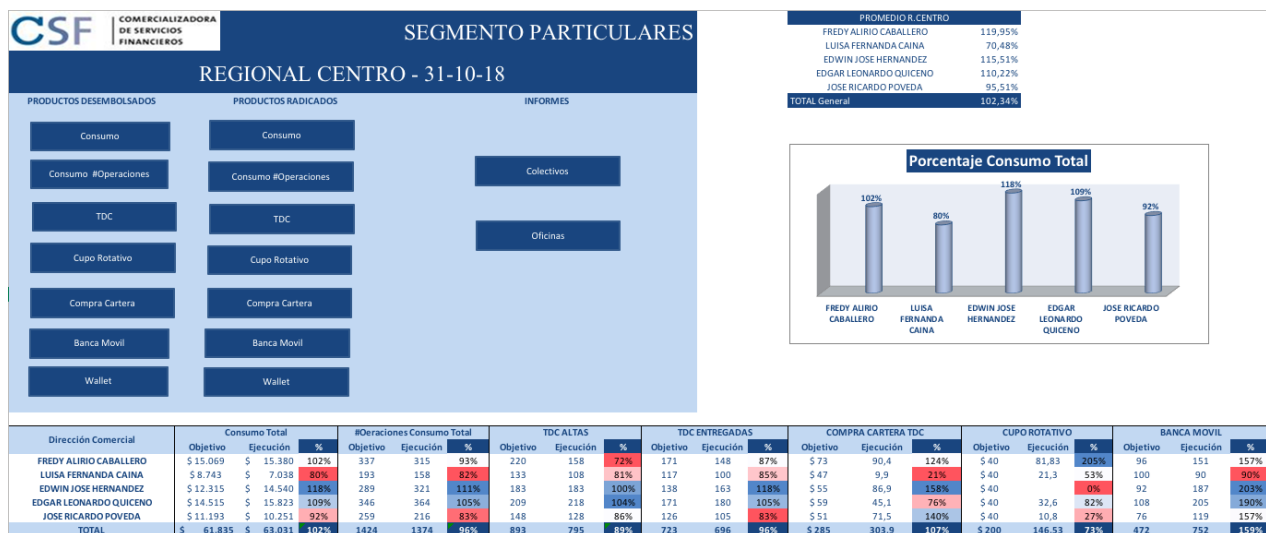
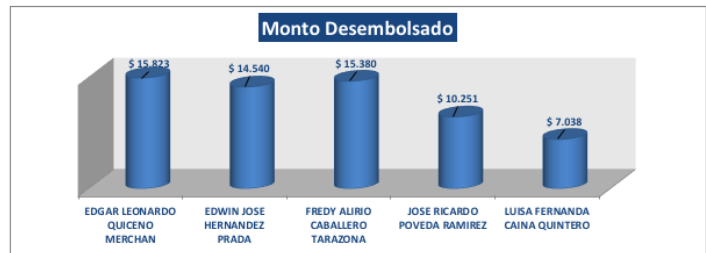


Ilustración 10 Cifras Segmento Particulares

Total Consumo Desembolsado

NOMBRE_COORDINADOR
EDGAR LEONARDO QUICENO MERCHAN
EDWIN JOSE HERNANDEZ PRADA
FREDY ALIRIO CABALLERO TARAZONA
JOSE RICARDO POVEDA RAMIREZ
LUISA FERNANDA CAINA QUINTERO



PRODUCTO (Varios elementos)

NOMBRE_ASESOR	MACROCOLECTIVO	Suma de MONTO_DESEMBOLSADO
EDNA ROCIO CAMPO ANDRADE	FFMM (en blanco)	\$ 1.285.000.000
Total EDNA ROCIO CAMPO ANDRADE		\$ 1.705.900.000
CAROLINA ARANGO MARIÑO	FFMM (en blanco)	\$ 1.186.500.000
Total CAROLINA ARANGO MARIÑO		\$ 1.538.300.000
MARTHA HELENA PORTILLA GALVIS	ENTES PUBLICOS (en blanco)	\$ 1.115.500.000
	FFMM (en blanco)	\$ 63.000.000
Total MARTHA HELENA PORTILLA GALVIS		\$ 1.460.500.000
ANGGIE JOHANA SANCHEZ MARTINEZ	FFMM (en blanco)	\$ 771.200.000
Total ANGGIE JOHANA SANCHEZ MARTINEZ		\$ 1.425.600.000
LUIS ENRIQUE GALINDO FRANCO	DOCENTES	\$ 469.200.000
	ENTES PUBLICOS	\$ 157.300.000
	FFMM	\$ 243.100.000
	PENSIONADOS (en blanco)	\$ 35.000.000
		\$ 431.100.000
Total LUIS ENRIQUE GALINDO FRANCO		\$ 1.335.700.000

PRODUCTO (Varios elementos)

Etiquetas de fila	Suma de Campo1
EDGAR LEONARDO QUICENO MERCHAN	\$ 15.823
EDWIN JOSE HERNANDEZ PRADA	\$ 14.540
FREDY ALIRIO CABALLERO TARAZONA	\$ 15.380
JOSE RICARDO POVEDA RAMIREZ	\$ 10.251
LUISA FERNANDA CAINA QUINTERO	\$ 7.038
Total general	\$ 63.031

Ilustración 11 Cifras Segmento Particulares - Consumo Total

El informe propuesto para el seguimiento de cifras por parte de la regional, especifica de mejor manera los montos desembolsados y radicados por cada coordinación, ya que anteriormente solo se veían las cifras generales. En este nuevo informe las cifras son más detalladas ya que muestran el valor de cada vendedor y en qué colectivo se ha realizado, lo que permite conocer y potenciar estos vendedores, para que compartan su estrategia a sus otros compañeros.

- Informe Devoluciones



Ilustración 12 Devoluciones

El informe propuesto ha diferencia de lo que se venia realizando en la regional, donde solo se evidenciaba los ejecutivos con alto % de devoluciones del ultimo mes, contiene mayor informacion ya que se entrega el acumulado desde Junio, con la cantidad de Devoluciones, el porcentaje de devoluciones y las tipologias mas frecuentes que comenten los asesores, lo que ayuda a los coordinadores ha tomar decisiones con respeto a los asesores con mayor % de devoluciones y sabiendo las Tipologias mas frecuente, para compartir estrategias con su grupo de trabajo.

- Informe DUPA

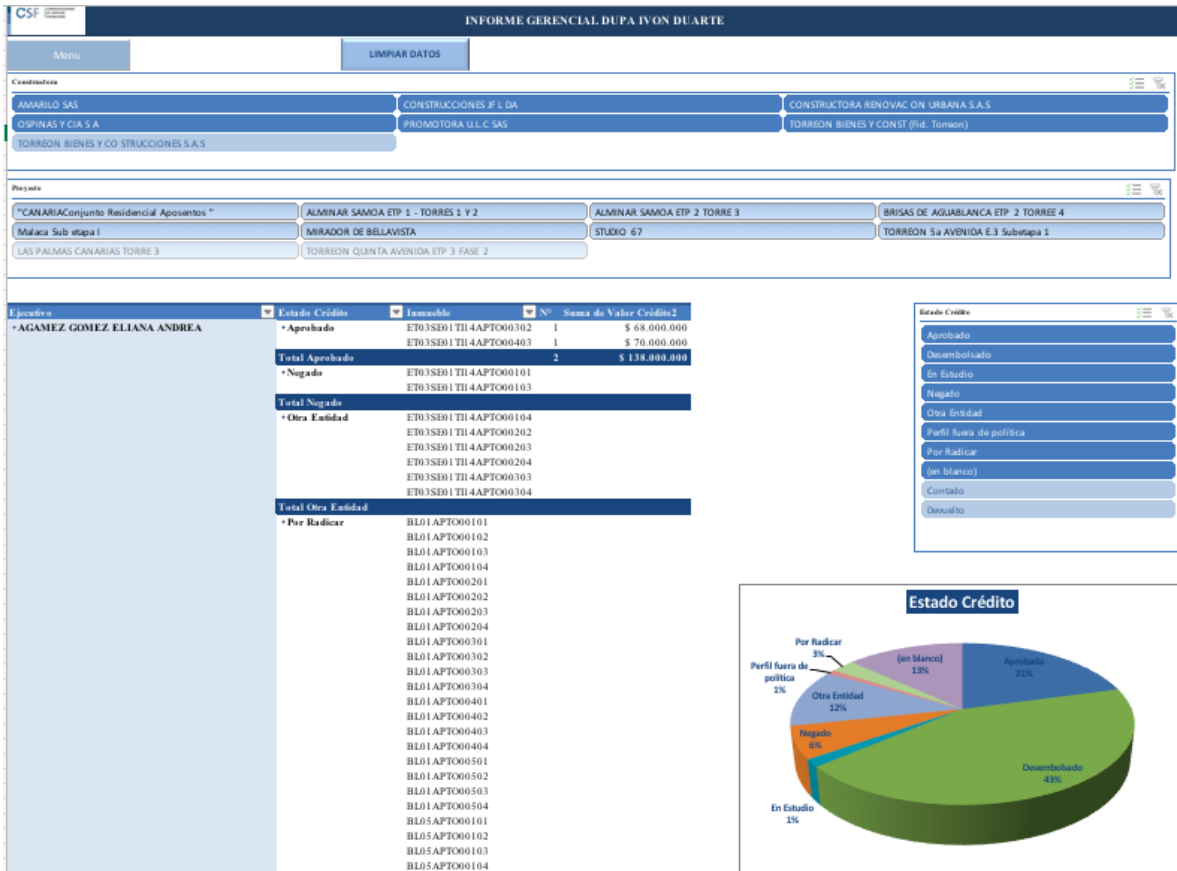


Ilustración 13 DUPA

El informe propuesto se realiza para el seguimiento de los proyectos desembolsados por la Regional, en el cual se encuentra la constructora, el proyecto, los asesores el estado del crédito y el valor del crédito, lo cual permite hacer seguimiento de los inmuebles que no se están gestionando para su seguimiento y verificación de estado del crédito.

12. Conclusiones

- Conseguir Lograr el entendimiento del mundo financiero en una empresa de reconocimiento Nacional, para detallar el proceso de radicaciones, productividad y seguimiento a los proyectos usando herramientas de ingeniería industrial. Para



lograr el entendimiento de la empresa se recolecto información acerca de los diferentes procesos en los cuales después de su comprensión se realizaron mejoras en los informes gerenciales.

- Aprender la comprensión de los diferentes informes y bases de datos para la toma de decisiones en la empresa y poder Implementar medidas para mejorar los indicadores de desempeño de los procesos de radicaciones, productividad y seguimiento a los proyectos, en la regional centro. Después de comprender las bases de datos encontradas se realizaron informes para mejorar los indicadores de la Regional los cuales ayudan a la toma de decisiones y seguimiento por la gerente y directores comerciales. Un análisis completo de los informes elaborados presenta un gran aporte a una compañía ya que nos muestra los indicadores que se tiene que tener en cuenta para la toma de decisiones y entre más detallado y más completos mejor es la decisión tomada.
- Crear programas de capacitación en los productos financieros de la empresa asociados con la venta de productos bancarios sin importar el canal en el que se encuentren los asesores, programas donde se describe el diagrama para el proceso de radicaciones e indicar los errores mas comunes cometidos por los asesores. El nombre y rentabilidad de la empresa depende en gran parte como se tomen las decisiones y que calidad de estudio financiero se haya realizado, es por esto que es un aporte en gran impacto el inicio de automatización de estos procesos y la instrucción en ellos, capacitación y uso, buscando orientar al personal en una sola



guía de interpretación de análisis, y enfocar a la división en las mismas metas financieras y trabajar entorno a ellas.

Recomendaciones.

Se recomienda desarrollar un comité mensual para el análisis de los informes desarrollados y brindar propuestas para la mejora continua y la toma de decisiones por parte de la regional para la obtención de buenos resultados y mejora de indicadores.

13. Referencias

- BBVA. (2018). *BBVA*. Recuperado el 16 de 08 de 2018, de COMERCIALIZADORA DE SERVICIOS FINANCIEROS: <https://www.bbva.com.co/meta/canales/csf/#ficha-content-1>
- Figuerola, N. (06 de 09 de 2018). *Wordpress*. Obtenido de Mejora de Procesos : <https://articulospm.files.wordpress.com/2014/03/mejora-de-procesos.pdf>
- Ephpo. (06 de 09 de 2018). *Control y Mejora continua de los procesos* . Obtenido de http://www.ephpo.es/Procesos/GUIA_DISENO_MEJORA/5.pdf
- Guerra, Y. P. (12 de 03 de 2016). *Latindex*. Obtenido de La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones: <file:///Users/jhonalexander/Downloads/Dialnet-LaMejoraContinuaDeLosProcesosEnUnaOrganizacionFort-5580335.pdf>
- Procesos, G. y. (2018). Folleto5.
- Que es y como funciona el proceso de venta* . (13 de 06 de 2018). Obtenido de Inboundcycle: <https://www.inboundcycle.com/proceso-de-venta-que-es-y-como-funciona>
- Carrasco, J. B. (01 de 06 de 2011). *Gestión de Procesos* .
- SFP. (2012). *HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS*. Recuperado el 20 de 09 de 2018

- MÉNDEZ, P. D., & RODRÍGUEZ, A. D. (Mayo de 2009). Herramienta de Estudio de Viabilidad para proyectos que utilizan la metodología P3TQ. Buenos Aires, Argentina.
- Robayo, D. (2016). Viabilidad Financiera para la apertura de una unidad de negocio para una.
- Gutiérrez., J. (N/A). Técnicas para estudios de viabilidad.
- roja., F. i. (2011). Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos.
- Guerra, Y. P. (12 de 03 de 2016). *Latindex*. Obtenido de La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones.
- M., A. S. (2008). estudio de factibilidad para la implementación y puesta en marcha de una empresa de consultoría para empresas PYMES.
- COLOMBIA, I. (2017). GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS BAJO EL ENFOQUE. BOGOTA.
- Rodríguez., N. F. (2014). MANUAL DE PROYECTOS .
- MANISES. (N/A). GUIA PARA ELABORAR UN PLAN DE VIABILIDAD.
- Wikipedia. (2012). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Viabilidad_econ%C3%B3mica
- Anonimo. (2015). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_viabilidad
- BARCELONA, O. U. (2018). *OBS-EDU*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/causas-de-fracaso-de-un-proyecto/estudio-de-viabilidad-de-un-proyecto-como-y-por-que-llevarlo-cabo>
- MEJIA, M. (2018). PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE VINCULACIÓN DE PROVEEDORES PARA EL ÁREA DE RED MEDICA DE AXA COLPATRIA. BOGOTA.
- Giovanny., G. (Diciembre de 2011). . Manuales de procedimientos y su uso en control interno. .
- Sobrero, F. s. (Abril de 2009). Analisis de Viabilidad. *La cenicienta en los proyectos de inversion*.